



FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA
Y RELACIONES INTERNACIONALES
UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO



“DIAGNOSTICO COMUNICACIONAL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN XEROX CÓRDOBA”

Autor: Edith Águeda Zulli

Director: Prof. Mariana Maestri

Rosario, 2015

*Le agradezco a todos aquellos que han confiado en mí para
poder hacer este trabajo, y especialmente a mi esposa por
acompañarme en todo momento.*

Gracias.

RESUMEN/ ABSTRACT

La imagen de una empresa es muy importante para su existencia misma, por ello es necesario que las comunicaciones internas sean eficaces y eficientes tanto entre el empleador como entre sus empleados.

Hemos realizado un diagnóstico comunicacional sobre el uso de las herramientas de comunicación entre las diferentes áreas que componen a Xerox y para ello utilizamos encuestas mixtas, y reuniones de focus group.

Concluimos el trabajo con un análisis cualitativo y exponiendo las propuestas que fueron aplicadas en la empresa sobre el uso responsable y la importancia de mejorar el manejo de las herramientas disponibles, para así poder tener una comunicación exitosa.

Palabras claves: Comunicación – Comunicación Interna – COMUNICACIÓN ESTRATEGICA®¹

¹ Se utilizará en toda la tesina en mayúsculas COMUNICACIÓN ESTRATEGICA® , de ésta manera ya que es una marca registrada por Daniel Scheinsohn.

Capítulo I

1.1 Introducción

En toda empresa existe lo que se denomina cultura empresarial o corporativa, y ésta posee determinadas reglas, objetivos, valores y misión hacia dónde se quiere orientar la empresa. En Xerox, para que se puedan cumplir con los valores y la misión de la compañía es necesario que los recursos que se utilizan para comunicar internamente funcionen con eficacia. Una empresa con problemas de comunicación no logrará alcanzar sus objetivos.

Existen varias áreas de la compañía que utilizan recursos o herramientas de comunicación comunes como son el correo electrónico y el 'Communicator', que es un programa de Chat para todos los miembros del Staff permanente de la empresa, ahora bien, éste último no es de acceso a todos los empleados. Serán en el uso de éstas herramientas en los que enfocaremos el desarrollo del diagnóstico comunicacional.

Otras herramientas de comunicación que sí involucran a todos los miembros de la empresa son: la Intranet (red interna) en la cual se informa acerca de los servicios de la empresa, modificaciones y cambios en la estructura organizativa, se publican todos los documentos internos de gestión administrativa y de calidad; permite el acceso a las herramientas de trabajo de los empleados y sirve de nexo común para todos los sectores de la empresa.

El mail interno que es específico para informar acerca de actualizaciones, cambios e información acerca de la empresa, tiene la finalidad de indicar a los empleados sobre los servicios que prestan, actualizaciones, memorándums, entre otros.

Para entender un poco mejor de que nos servirá analizar los medios por los cuales se transmite la información, daremos una breve explicación del tipo de servicio que se presta en la empresa.

XEROX, ha adquirido una empresa 'Out sourcing'² (ACS - Multivoice) que presta servicios tercerizados para clientes como Claro, Telecom, Movistar, Telefónica, Banco Galicia y Banco Supervielle.

Dentro de XEROX hay dos tipos de denominaciones para sus clientes. Se considera Cliente Externo – a las empresas para las cuales se presta el servicio. Y el Cliente Interno que son los empleados de XEROX en su totalidad. De éste universo del cliente interno es en el cual se hará el recorte, tomando como muestra y haciendo foco sobre el área de Staff que posee 200 empleados permanentes de la empresa en Córdoba, y son los responsables del desarrollo y funcionamiento de la misma. El resto del personal que realiza las tareas de atención al cliente telefónicamente, y que es la fuerza motora de la empresa, no es aquí la que nos compete, aun cuando también son parte del llamado cliente interno.

² Out Sourcing: Es un término inglés muy utilizado en el idioma español, pero que no forma parte del diccionario de la Real Academia Española (RAE). Su vocablo equivalente es subcontratación, el contrato que una empresa realiza a otra para que ésta lleve a cabo determinadas tareas que, originalmente, estaba en manos de la primera.

Desde el área comunicacional se ha detectado que hay inconvenientes en las comunicaciones internas,- aun con todas las alternativas disponibles en la diversidad de herramientas/vías de comunicación, anteriormente expuestos brevemente, para informar-, y que efectivamente la información llegue a los empleados correspondientes en tiempo y forma, de manera oportuna, resultando de ello la necesidad de revisar qué es lo que está fallando, ¿es el contenido?, o será ¿la forma en que se presenta dicho contenido?, ¿serán las vías adecuadas para comunicar?. Y nos enfrentamos ante la incógnita de ¿dónde se encuentra la falla comunicacional para poder gestionar alternativas de solución?.

La tesina se compone de varios capítulos, en el Capítulo I se hace una breve introducción al tema y los objetivos de la misma.

En el Capítulo II se realizará una aproximación al objeto de estudio introduciéndonos en los aspectos que conforman la estrategia comunicacional de Xerox a nivel local, se podrá ver aquí el uso y aplicaciones de sus objetivos empresariales y culturales.

En el capítulo III, se expondrá el marco teórico y metodológico utilizado para desarrollar nuestro diagnóstico de comunicación interna.

En el Capítulo IV se desarrolla específicamente el contexto de la comunicación interna de XEROX, sus fallas actuales y la forma en que se están utilizando los recursos para transmitir la información.

En el Capítulo V, se realizará el desarrollo y análisis de la información recopilada en las reuniones de focus Group, dando respuesta a los objetivos planteados en el diagnóstico comunicacional y se presentarán los resultados obtenidos, así como las propuestas elevadas al directorio de la empresa.

1.2 Objetivo General:

A través del diagnóstico comunicacional nos proponemos corroborar en dónde radica el problema comunicacional y de esta manera poder lograr una mejora sustancial en la ejecución de los objetivos internos que se establecen en la empresa.

1.3 Objetivos específicos:

- . Explicitar cuáles son las debilidades y fortalezas actuales en la distribución de la información entre las diferentes áreas de XEROX a través de la utilización del método FODA.
- . Desarrollar un esquema de lineamientos generales y pautas para organizar de forma eficaz y coherente los mensajes adecuándose a las necesidades de XEROX.
- . Demostrar como por medio de éste diagnostico comunicacional se pueden realizar las mejoras en la distribución y organización de información entre las áreas de la empresa que pertenecen al staff de XEROX

Capítulo II

2.1 Estrategia comunicacional de Xerox en Córdoba

En este capítulo hacemos un desarrollo de cómo se ha implementado hasta el momento la estrategia comunicacional interna a nivel local en XEROX, para ello realizaremos una introducción a la historia de la empresa.

En Córdoba hubo previamente una fusión y sinergia de modelos de cultura empresarial, pues la empresa que anteriormente era la responsable de Multivoice, era otra compañía norteamericana llamada ACS Company, que fue absorbida por XEROX en el año 2010.

En estas fusiones y transiciones se adecuaron los valores y modelos de imagen institucional complementándose. Es de pensar que no era sencillo modificar la cultura empresarial para los empleados en menos de dos años cambiado de dueños dos veces, y dónde los criterios de cada empresa tenían dinámicas diferentes pero objetivos comunes.

Una breve reseña nos ayudará a contextualizar para poder presentar la estrategia comunicacional interna posteriormente.

En 1994 se fundó Multivoice S.A. de la mano de Gustavo Barrionuevo quien con sólo 25 miembros apostó al desafío de llevar adelante la primera empresa del interior del país (en Córdoba, Argentina) dedicada al Call Center³.

³ Call Centers (centro de llamadas) se utiliza el nombre en inglés por una función de marketing. Tienen como objetivo principal la venta telefónica.

En 1999 se decide enfocar la estrategia de negocio sólo al 'outsourcing' de call centers para grandes compañías, migrando así a ser específicamente un Contact Center⁴.

Durante el año 2000 se sumó como socio Guillermo Gastardelli, en ese momento la empresa contaba con 100 empleados en Córdoba y dos años más tarde Multivoice comenzó a ofrecer sus servicios en el mercado chileno.

Hacia el 2003 la empresa ganó la licitación para llevar adelante las operaciones de atención al cliente de una de las empresas más importantes de telefonía móvil de Argentina: CTI Móvil, hoy conocida como Claro Argentina. Con ésta adjudicación se incorporaron 250 personas a la empresa.

En el 2007 la compañía inauguró una sede en Perú y en Colombia.

A inicios del 2009 Multivoice comenzó a formar parte de ACS Company (Affiliated Computer Services), una multinacional de origen norteamericano líder en tercerización de procesos (BPO⁵) y tecnología de la información. Una compañía consolidada en el mundo, con 750 oficinas, clientes en 100 países, 63.000 empleados y veinte años de trayectoria.

ACS, era una empresa con solidez financiera, cotizaba en la bolsa de Nueva York con facturación anual de 6.500 millones de dólares.

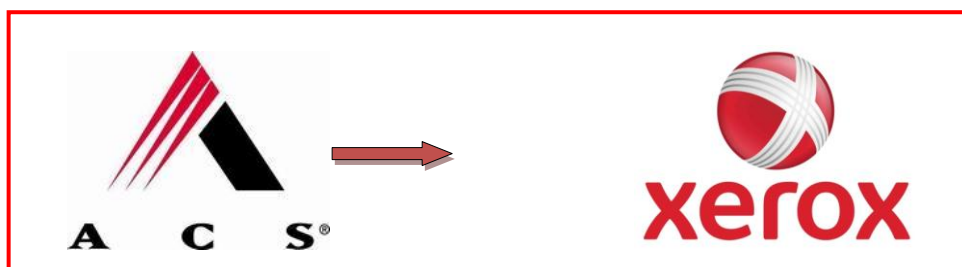
⁴ Contact Centers: Nombre que se le adjudica a los Centro de Contacto telefónico, donde son los Centro de Contacto telefónico, los clientes de las empresas para las cuales se brinda el servicio, ofreciendo atención al cliente telefónicamente

⁵ BPO: Business Process Outsourcing, es la subcontratación de funciones de procesos de negocios en proveedores de servicios. En español se traduce como "Externalización de Procesos de Negocios".

A partir de ese momento, Multivoice pasó a llamarse: ACS - Multivoice S.A; lo que se ofreció eran servicios de Contact Center de outsourcing en América Latina y Estados Unidos.

Entre los servicios que desarrolló ACS - Multivoice S.A, se encontraban las llamadas de bienvenida, la retención de clientes, cobro de deudas, marketing de fidelización, promociones, ventas cruzadas, gestión de cuentas, servicio de ayuda, mostrador de información, servicio al cliente, la generación de prospectos, campañas de marketing, ejecución de campañas multicanal, telemarketing, ventas B2C⁶, y de investigación de mercado de servicios.

El 8 de febrero del 2010 ACS Company, pasó a formar parte de XEROX, como una de sus filiales. XEROX es una empresa líder mundial en servicios de administración documental. Cuenta con 130.000 empleados en 160 países.



Actualmente la empresa cuenta con un personal en Argentina de 3022 en Argentina; 847 en Chile; 458 en Perú; 1201 en Colombia.

ACS y XEROX compartían valores y una misión que se propuso para el funcionamiento de la empresa y que han sido los

⁶ **B2C** es la abreviatura de la expresión Business-to-Consumer («del negocio al consumidor», en inglés).

lineamientos base para el desarrollo del negocio. Es por ello que se trata de ejecutar la misión de XEROX: *"La misión será a través de la tecnología y servicios líderes a nivel mundial en el proceso comercial y de administración documental, estar en el corazón de las empresas pequeñas a grandes, dándoles a los clientes la libertad de enfocarse en lo que más importa: su empresa."*, ésta una información pública de XEROX en la misión de la empresa en su WEB.

Esto se logró con valores fundamentales que se consideran nunca deben cambiar, y son los siguientes:

- *Alcanzamos el éxito a través de clientes satisfechos*
- *Brindamos calidad y excelencia en todo lo que hacemos.*
- *Requerimos un rendimiento sobre activos superior.*
- *Usamos la tecnología para desarrollar liderazgo en el mercado.*
- *Valoramos a nuestros empleados.*
- *Nos comportamos responsablemente como un ciudadano corporativo⁷*

Estos items marcan la cultura que XEROX desea impartir dentro de su estructura por igual como concepto a nivel global; luego cada filial deberá en base a ellos adaptarlos de la forma más ejecutiva y adecuada a su realidad social e idiosincrasia cultural.

Ampliamos cada uno de estos ítems para dar cuenta a qué se refieren específicamente:

Satisfacer a los clientes: implica desarrollar las actividades de venta y de marketing con integridad, evitar los conflictos de

⁷ Los valores aquí desarrollados están publicados en la web de XEROX Company.
<http://www.xerox.com>.

interés, respetar las restricciones relacionadas con los obsequios y las atenciones, tener presente las restricciones especiales relacionadas con los clientes del gobierno y proteger la información de los clientes.

Proveer calidad y excelencia: significa ejercitar un control fiduciario adecuado, cumplir con las políticas, procedimientos y reglamentaciones internas, asegurar una adecuada declaración de ingresos, no crear acuerdos paralelos con otras empresas o personas ajena a la compañía, seguir los protocolos para la divulgación externa de información y promover la conducta y los procedimientos correctos en toda la cadena de suministro.

Exigir el máximo retorno de los activos: se lo entenderá como la protección de todos los activos de la compañía, conservar registros del negocio conforme a las políticas de creación y retención, se debe proteger la propiedad intelectual y los derechos de autor, evitar la divulgación de información privilegiada de la compañía.

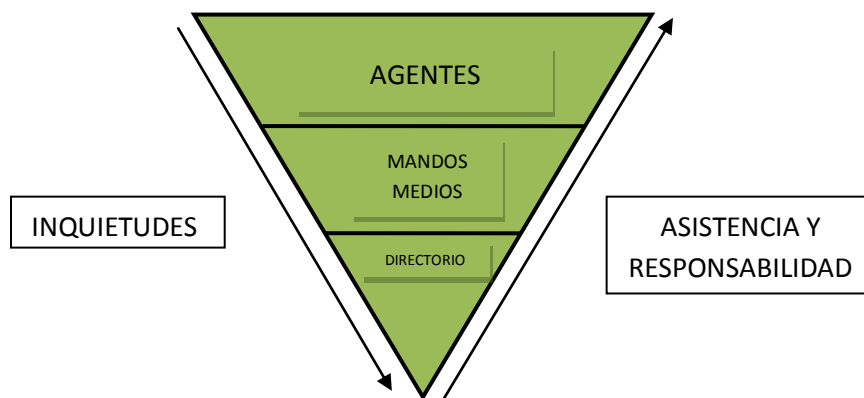
Asegurar el liderazgo en el mercado a través de la tecnología: usar los sistemas y las herramientas de información con fines comerciales. Competir con lealtad, no participar en sobornos y cumplir las leyes contra el lavado de dinero.

Valorar a nuestros empleados: respetar las diferencias, evitar el acoso personal y laboral, es decir no ejercer violencia o intimidación de ningún tipo, apreciar la diversidad, promover la salud y la seguridad, evitar el abuso de alcohol y drogas en el trabajo y proteger los derechos de privacidad.

Comportarse responsablemente como ciudadano corporativo: es respetar los derechos humanos y la dignidad de los demás, cumplir las leyes, promover actividades comunitarias y de beneficencia responsable y proteger el medio ambiente.

2.2 XEROX Córdoba y su comunicación

Como expresamos anteriormente hubo una sinergia de dos modelos inicialmente ya que se promovió la misión y los valores de XEROX pero se conservó la comunicación con una representación de pirámide invertida para el flujo de información. Actualmente es donde se está valorando que éste también ha sido uno de los inconvenientes en la comunicación de la empresa. Como veremos en el esquema siguiente:



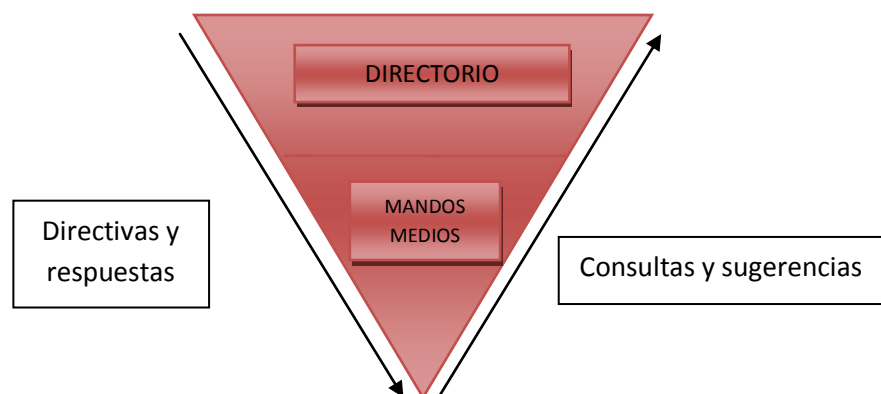
Este era el concepto de ACS- Multivoice, donde los agentes o asesores telefónicos se los consideraba el motor y energía de la empresa y lo que debía estar en el tope y a su vez en la base de la pirámide, todas sus inquietudes y necesidades serían filtradas inicialmente por los mandos medios (supervisores y coordinadores) y finalmente gestionadas por el directorio (diferentes gerencias), para hacer una devolución a dichas

inquietudes. De esta forma los mandos medios eran quienes llevaban el gran trabajo y muchas veces una información errada porque decidían mucho antes que sus superiores.

Era correcto suponer que la mayoría de las inquietudes inherentes al quehacer diario del trabajo si las puede resolver un mando medio, pero cuando se presentan problemas relacionados con salarios, partes médicos, capacitación, gestiones legales, problemas éticos, discriminación en todas sus formas, inconvenientes entre empleados, nuevos ingresos, renuncias o despidos, entre otros, allí deberían intervenir otras áreas, y la mayoría de las veces se le atribuyó ésta respuesta a los mandos medios.

Había un corte en la comunicación efectivamente en esta pirámide.

Visto este inconveniente, se promovió un cambio de la comunicación interna entre los mandos medios y el directorio, también de forma lineal para que hubiera una mayor interacción entre las diferentes áreas de la empresa y el esquema quedó de la siguiente forma:

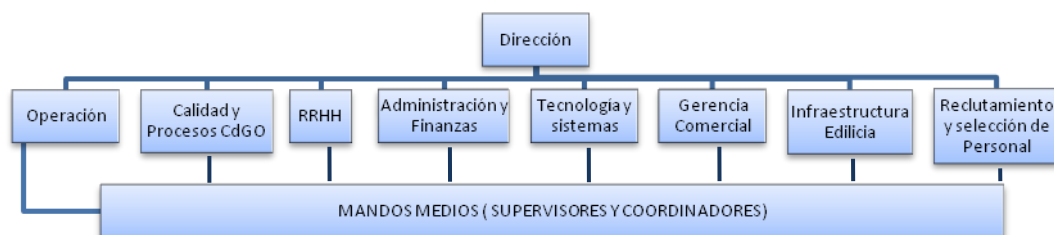


En ambas pirámides encontramos un tratamiento de la información plenamente transmisivo (flujo vertical-descendente), centra su atención en la información y las redes formales de comunicación y la retroalimentación es insuficiente.

Se sobrevalora la emisión y existe cierta tendencia a la deshumanización, al desatenderse las mediaciones y la recepción.

No hay un interés marcado a las relaciones con el entorno. Las organizaciones que operan bajo esta perspectiva se caracterizan por la rigidez y el poco dinamismo, la distancia entre la dirección y sus subordinados, con una consecuente falta de participación de éstos en los procesos de toma de decisiones.

De esta forma la estructura organizacional del staff será la siguiente:



Los mandos medios tendrían así a todas las gerencias a su disposición para consultar y a su vez el directorio estaría en la base de la pirámide, de esta forma nuevamente los mandos medios quedaron relegados a un plano intermedio pero con dos direcciones invertidas en el flujo de la información, por un lado

responden a los agentes y por otro consultan y obtienen información de las gerencias, invariablemente se convierte este sistema nuevamente en desinformación dentro de los mandos medios ya que no hay protocolos para distribuir la información y de esta forma que haya una comunicación eficiente.

Se creó y fomentó el funcionamiento de esta suerte de embudo, los mandos medios son el intermediario de toda la información de la empresa, ascendente y descendente; la unidireccionalidad en una estructura empresarial tan grande hace casi imposible que sea sostenible con éxito en el tiempo.

En el capítulo IV ampliaremos el funcionamiento de la comunicación interna de forma más específica y los cambios que se han ido gestando y aquellos que consideramos como propuesta del modelo más eficiente a mediano plazo.

CAPITULO III

3.1 MARCO TEORICO

Para el desarrollo de nuestra propuesta comunicacional ha sido necesario tomar algunos conceptos para tener un lineamiento teórico desde el cual sustentar con fundamentos claros a la empresa las alternativas de mejoras en la comunicación interna de la misma.

Partimos así por el más básico e importante de los conceptos que es la comunicación, y para ella encontramos diferentes miradas como la de William Werther, que dice: "Comunicación es la transferencia de información y comprensión de una persona a otra. Es el modo de llegar a otros con ideas, datos, pensamientos y valores. Se trata de un puente de significado entre las personas, para que puedan compartir lo que conocen y sienten"(Werther; 2008).

Para Antonio Menéndez, la comunicación se define como: "El proceso vital mediante el cual un organismo establece una relación funcional consigo mismo y con el medio. Realiza su propia integración de estructuras y funciones de acuerdo con las influencias, estímulos y condicionantes que recibe del exterior, en permanente intercambio de informaciones y conductas". (Menendez; 1999)

Carlos Fernández Collado la define como: "La comunicación es un proceso de transmisión de ideas o de símbolos que tienen el

mismo significado para dos o más sujetos los cuales intervienen en una dirección.” (Fernandez Collado; 1997)

O también en el estudio de la Universidad Nacional Autónoma De México. (1976), *Ciencias de la Comunicación*, Jaime Goded definirá a la comunicación como: “El fenómeno de la comunicación se refiere a la designación, significación, representación e interpretación de la realidad por uno o varios sujetos que la elaboran en contenidos comprensibles para otros sujetos, es decir, la comunicación es un producto social que concierne al conocimiento y a su expresión, difusión y comprensión”.

Se podrían citar muchas otras definiciones de comunicación, pero no es nuestro objetivo en este capítulo y con las mencionadas aquí podemos ver que tenemos en común la necesidad de al menos dos personas que compartan significados comunes y se encuentren en un entorno o ambiente compartido.

De esta forma podemos pasar a un concepto más específico a nuestro interés que será la comunicación organizacional o dentro de una organización, para ser más específicos a la hora de expresarnos. En el intento de dar un concepto también encontramos varios debates, miradas superadoras puesto que se aúne el término organización va a implicar que, la estructura en donde estas dos personas que se comunican tiene un ámbito específico, con normas y leyes que le son propias de una empresa, institución, entre otros; y que no comparte las mismas leyes que en el resto de la vida cotidiana de cada uno de

estos individuos, sino que se segmenta durante un periodo de tiempo y se ejecuta sólo dentro de ese ambiente.

Así podemos utilizar la teoría de Fernando Flores acerca de la "organización" ya que nos permitirá abordar este diagnóstico desde una perspectiva que reconoce al lenguaje como constructor de la realidad y a la comunicación como espacio de acción, como generación de compromisos sociales. De esta forma 'la organización' no se la entiende como un conjunto de individuos con una meta en común, sino como una red de conversaciones, de compromisos lingüísticos y de actos de habla orientadas hacia la ejecución con éxito de acciones. Nada ocurre dentro de la organización sin el lenguaje (Flores; 1994).

En este sentido, Flores argumenta que los actos de habla (petición, promesa, afirmación y declaración) son un hecho universal y que corresponden a una ontología constitutivas de las prácticas humanas. "(...) las empresas son formas sociales de redes de compromisos en las que el hombre encuentra su significado histórico, creando relaciones con otros y con él mismo." (Flores; 1994).

Ahora que ya tenemos las primeras nociones, será necesario aplicar una tercera más específica, que logra plasmar - guiados por ella - el desarrollo de nuestro pensamiento para ofrecer soluciones a la comunicación interna de XEROX y es la teoría que Edgar Morín desarrolló y se denominó como Paradigma de la Complejidad la más adecuada a nuestros fines; este paradigma remite a la idea de abarcar la problemática desde varias

perspectivas teóricas, indagando sobre los motivos que la producen, y haciendo foco en la discursividad.

El paradigma de la Complejidad supone una opción ideológica orientadora de valores, pensamiento y acción. Reúne aportes de campos diversos que configuran una perspectiva ética, una perspectiva de la construcción del conocimiento y una perspectiva de la acción. (Pujol, RM., 2002).

El paradigma de la complejidad nos permite a través de lo discursivo aprehender lo cultural, y como ya mencionamos dentro de la organización empresarial existe una cultura que le es propia, con objetivos delimitados. Lo cultural sea dentro de este microcosmos, o a nivel macro como es la sociedad toda en sí, se la puede entender como señala Martín Barbero: "(...) la problemática de la comunicación entra no solamente a título temático y cuantitativo sino cualitativo: en la redefinición de la cultura es clave la comprensión de su naturaleza comunicativa". Es decir, su carácter de proceso productor de significaciones en el que ya no existe emisor o receptor sino un sujeto también productor. (Barbero, J.M., 1998)

Si partimos del lenguaje como constructor de realidades y de la comunicación como proceso de construcción de significaciones, podemos pensar a la comunicación como proceso fundamental en el escenario de la organización y en el desarrollo de un modelo de comunicación interna efectivo.

Respecto a la noción de cultura, Barbero argumenta que: "el lugar de la cultura en la sociedad cambia cuando la mediación tecnológica de la comunicación deja de ser meramente instrumental para espesarse, densificarse y convertirse en

estructural: la tecnología remite hoy no a unos aparatos sino a nuevos modos de percepción y de lenguaje". (Barbero, 2007)

Entendemos que esto es importante en la comunicación interna de XEROX porque las herramientas utilizadas para hacer estos intercambios de información son tecnológicas, mails, chats, intranet, aplicaciones móviles, se constituyen en ellas mismas no solo en herramientas sino que modifican la manera en que los empleados se comunican y también se constituyen en parte del problema.

La comunicación interna incluye procedimientos de comunicación que se producen dentro de la organización. Basándose en los ideales administrativos, "tiene como objetivo proporcionar los medios para promover una mayor integración dentro de la organización a través del diálogo, el intercambio de información, experiencias y la participación en todos los niveles" (Scroferneker; 2006). Esto que es un concepto teórico nos demuestra que contrariamente a ésta idea es el desarrollo de la comunicación en Xerox con sus flujos lineales de información.

Echeverría en su teoría acerca de las organizaciones también parte del lenguaje como creador de las organizaciones y la realidad en general. Da cuatro razones, por las que, las conversaciones integran a los miembros individuales de una organización en una unidad particular:

- En primer lugar, los límites de una organización son lingüísticos, quien pertenece a la organización y quien no se decide mediante una declaración. "Los individuos se unen a una organización y la dejan. Cuando se unen a ella lo hacen porque han sido contratados, y esto ocurre por

declaración. Cuando la dejan, es porque renuncian o son despedidos, lo que también ocurre por declaración” (Echeverría; 1995).

- En segundo lugar, la estructura de una organización está construida como una red de promesas mutuas, que resultan de conversaciones. Hay compromisos que unen a las personas con la organización y ésta a su vez depende de esos compromisos para su funcionamiento.
- En tercer lugar, una organización es más que una red de individuos autónomos ligados por una manifestación de pertenencia, existe un trasfondo compartido. De este modo, al producir este escenario, los miembros de una organización generan condiciones sinérgicas al interior de ésta, y esto es posible sólo a través de las prácticas comunicativas cotidianas.
- Finalmente, las organizaciones desarrollan condiciones sinérgicas al circunscribir las acciones de sus miembros en una visión compartida. De esta manera, se legitima el sentido de pertenencia y la identidad de la organización y por ende, se construye un futuro compartido a partir del cual los miembros ejecutan sus acciones desde una base consensual.

A su vez, Ritter clasificó cuatro funciones primarias que debe poseer toda cultura organizacional:

- La identificación, cada empresa posee un perfil de personalidad propio que establece la posibilidad de identificación para los propios miembros.

- La integración, que se manifiesta a través del consenso de los supuestos básicos;
- La coordinación en cuanto a la aplicación de normas y valores, que permite delegar en los empleados mayor libertad de acción y decisión dado que todos se guían por los mismos principios; y
- La motivación, ya que la cultura organizacional brinda una base de referencia al empleado dándole sentido a su trabajo. (Ritter, M.; 2008).

Bourdieu nos ilumina con sus nociones de 'práctica' y 'hábitus', así las prácticas serán observadas como las ejecuciones y reinterpretaciones del hábitus, siendo éste último el que da a la conducta esquemas básicos de percepción, pensamiento y acción, sistematizando el conjunto de las prácticas y garantizando de este modo su coherencia con el desarrollo organizacional.

Ahora bien, el 'hábitus' que tiene una relación dialéctica con la práctica hará que si bien éste tiende a reproducir las condiciones objetivas que lo engendraron, un nuevo contexto permite reorganizar las disposiciones adquiridas y producir prácticas transformadoras. (García Canclini; 1985)

El hábitus como ese sistema de disposiciones duraderas y transferibles está instalado en las bases de la comunicación en Xerox, con sus errores y sus aciertos pero como conducta que no es regida por directivas formales de la empresa, sino por prácticas reales establecidas por los empleados y que hacen y afectan el desarrollo de la cultura organizacional.

De esta manera, según Brandolini y Gonzales la cultura organizacional es la forma en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos. La cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón de comportamientos ante situaciones específicas. La cultura tiene que ver con el proceso de socialización que se da dentro de una empresa. No existe organización sin una cultura inherente, que la identifique, la distinga y oriente su accionar y modos de hacer, rigiendo sus percepciones y la imagen que sus públicos tengan de ella. La función de la cultura no puede ser otra que la de guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos. (Brandolini, A. y Gonzales, F; 2008)

Se puede ver que existe un entramado entre estos distintos conceptos que hacen a la comunicación interna para una empresa, por ello cuando pensamos la comunicación en XEROX para que sea efectiva y finalmente los mensajes estén orientados correctamente debemos tener una mirada global de todos los componentes de la actividad institucional para poder ofrecer soluciones adecuadas.

3.2 MARCO METODOLOGICO

Para abordar el estudio de la comunicación interna, se decidió optar por una metodología que tiene indefectiblemente un resultado cualitativo, pero que combina métodos cuantitativos y cualitativos.

Se utilizó el método FODA inicialmente para poder realizar un relevamiento de dimensiones a investigar entorno a nuestro objeto de estudio que es la comunicación interna del staff, esto nos permitió abordar a nuestros grupos de estudio con un concepto claro y premisas específicas.

Podremos dar cuenta de cómo es actualmente la estructura comunicativa de XEROX y cuáles son los inconvenientes qué se pudieron relevar a través del uso de la técnica de FOCUS GROUP, en donde se realizaron varias entrevistas con tres grupos diferentes del personal de la empresa.

Contamos con la invaluable colaboración de los supervisores, personal de RRHH, coordinadores, gerentes, personal administrativo, de calidad, desarrollo y comunicación, ya que todos dispusieron de sus horarios de almuerzo en reiteradas oportunidades para poder realizar estas dinámicas, teniendo resultados muy positivos. Los puntos temáticos fueron los mismos para los tres grupos, se trabajó con una agenda abierta que permitió incorporar nuevas dimensiones relacionadas a nuestro tema de estudio que ampliaron nuestra visión y supuestos iniciales que teníamos acerca de los problemas de comunicación interna.

Tanto al inicio como al finalizar estos encuentros se realizaron unas encuestas que tenían como finalidad ser un ejercicio didáctico pero que nos daba en cifras una medición de las nociones trabajadas en los focus group.

De esta forma se puede pensar que se articularon prácticas de índole cualitativa y cuantitativa, haciendo de esta manera una triangulación metodológica para poder obtener la mayor cantidad de información para nuestro diagnóstico y de esa forma ofrecer soluciones específicas.

También fue necesario implementar las encuestas, porque el directorio, luego de los resultados que se dieron en los encuentros grupales, solicitó mediciones del trabajo realizado, para dimensionar la magnitud del problema comunicacional. Los resultados de las mismas estarán en el desarrollo de los capítulos posteriores en donde se expone ya el trabajo realizado.

Se realizó un cierre de estos encuentros con propuestas por cada grupo para tener una comunicación más fluida y que ayudará a su vez a fortalecer la imagen corporativa de la empresa, que realzará los valores y la misión de XEROX y en donde todos acordaron con la necesidad de sentirse parte del entorno de la empresa, en donde poder desarrollar sus tareas con la celeridad e injerencia que les correspondiera.

También se realizó el análisis de documentos internos de la empresa que permitieron corroborar la información que surgió de los encuentros grupales. Acerca de la documentación hubo algunas limitaciones ya que la política de confidencialidad de XEROX hizo imposible que se pudiera sacar de alguna manera de la empresa la información por escrito o bien dejarla plasmada en

este trabajo, sólo se nos permitió realizar un análisis de la misma y elaborar conclusiones y propuestas. Se podrá dar una idea del material relevado pero fue revisado y supervisado por el directorio nuestro escrito para que no filtráramos información sensible para la empresa.

CAPITULO IV

Contexto de la comunicación interna de XEROX

Como indicamos al inicio del trabajo, se utilizó la Matriz FODA para poder evaluar en el momento cómo está funcionando la comunicación interna en XEROX a través de las dos herramientas que posee el Staff para comunicarse cotidianamente, que son el correo electrónico y el chat 'Communicator'.

Mediante esta técnica lo que se propuso fue determinar las dimensiones para diagnosticar con el trabajo realizado en las reuniones grupales, a través de una agenda abierta con algunas temáticas definidas, y a partir de allí generar las propuestas de mejora para la comunicación interna.

Si bien en la teoría, con el sólo desarrollo de ésta matriz se podrían detectar los problemas y proponer las estrategias de solución, se consideró que era necesaria la participación del personal para comprobar y determinar desde distintas miradas los inconvenientes de la comunicación interna de la empresa, que, como resultado, también trae aparejados inconvenientes en la imagen institucional hacia el exterior y también repercutirá en el modelo de negocio propuesto.

Brevemente explicamos en qué consiste la matriz FODA y por qué fue utilizada ésta técnica especialmente.

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier empresa que sea el objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. El análisis de que se puede realizar por medio de esta matriz posibilita construir un cuadro de la situación actual de la comunicación interna de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permitirá tomar decisiones acordes con los objetivos y la cultura propuesta desde XEROX.

El objetivo principal del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que la comunicación interna será capaz de afrontar cambios y enfrentar los inconvenientes, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Este objetivo es el primer paso esencial para realizar un análisis FODA adecuado, una vez cumplido el mismo, el siguiente objetivo consiste en determinar las estrategias que se pueden elaborar.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas a cualquier organización, por lo que se puede actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y se puede tener injerencia sobre ellas modificando los aspectos internos.

Así, se puede definir a las siglas FODA de la siguiente manera, según expresara Hugo Esteban Glagovsky, Licenciado en

Sistemas de Información de las Organizaciones; Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires⁸:

“Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización”.

De esta forma podríamos formular una primera aproximación de la matriz, para luego poder presentar las modificaciones que se introdujeron en la comunicación interna de XEROX, ya que se combinó la noción de COMUNICACIÓN ESTRATEGICA® de Scheinsohn, el cual realiza una adaptación de lo que originalmente sería ésta matriz al área de comunicación, puesto

⁸ <http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>

que él la considera extrapolada de otras disciplinas y no llegaría a adecuarse a todos los aspectos relevantes de la comunicación.

Por ello, teniendo en cuenta la COMUNICACIÓN ESTRATEGICA® incorporamos los cuatro niveles de comunicación que puede existir en cualquier empresa, pero lo vamos adecuando a nuestra realidad comunicacional en XEROX.

Partimos así explicando que en toda comunicación interna hay varios niveles para comunicarse, empezando por el más básico y que incluso se dan en la vida cotidiana, aun fuera de una organización, que es el nivel intrapersonal, es la comunicación con uno mismo. De este se puede dar el ejemplo de cuando llega una directiva a los mandos medios, estos primero la interpretan y luego la transmiten a los asesores, a este proceso intrapersonal de creación de mensajes se lo puede llamar también endocodificación y al proceso intrapersonal de interpretación se le llama decodificación.

Luego aparece en un desarrollo lógico el nivel interpersonal, se da en la comunicación entre personas, se construye sobre la intrapersonal, ya que primero la persona debe construir el mensaje para poder comunicarlo a otro.

Posteriormente tendremos el nivel de pequeños grupos de tres o más personas, en donde ya se complejiza la comunicación porque se pone en juego la interacción de varias relaciones interpersonales simultáneamente.

Y por último aparece la comunicación a nivel de multigrupos, que se desarrolla en un sistema social, en este caso es la empresa, y que se compone de grupos interdependientes que serían las

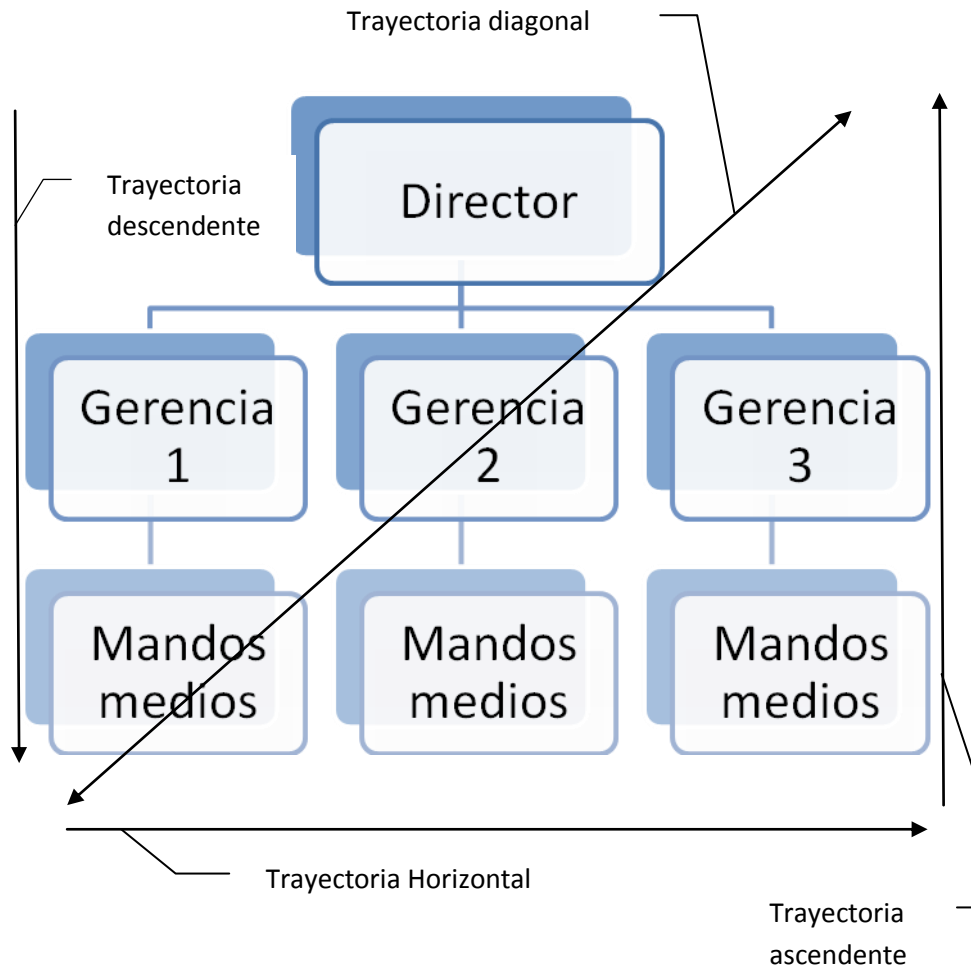
distintas gerencias con sus respectivos grupos de trabajo; este es el nivel más complejo y es el que podemos denominar concretamente como el ámbito de la comunicación interna ya que en él se utilizan canales de comunicación formal e informal.

Los canales formales de comunicación se definen a partir de la estructura organizacional que está establecida, es decir los niveles de la estructura, departamentos, áreas y gerencias, que establecen determinados tipos de responsabilidades y tareas a realizar.

Dentro de estos canales formales emergen los informales que son parte de la interacción natural que se da entre las personas que trabajan dentro de la empresa independientemente del área a la que pertenezcan, por ende serán comunicaciones que no están planificadas por la organización; y más allá de la naturalidad de que existan, porque en donde haya dos personas que manejen un lenguaje común y un contexto sucederá, y aparece porque los canales formales no siempre satisfacen o responden a las demandas de los empleados, son en cierto modo limitados.

Vale aclarar que existen en los libros y manuales de comunicación de empresas, organizacional o institucional información variada pero que converge en la idea de que los canales formales de comunicación de la empresa poseen determinadas trayectorias (ascendente; descendente; horizontal y diagonal), nos gustaría en este punto explicar en qué consiste esta idea puesto que desde el inicio del trabajo hemos dicho que haríamos un diagnóstico en la comunicación del staff de XEROX y resulta imprescindible detenernos aquí.

Un esquema nos hará visualizar de manera más sencilla éstas nociones



Cuáles serán los objetivos que tiene cada una de estas trayectorias, Scheinsohn nos lo describe muy sencillamente, y serían los siguientes:

Comunicación Interna de trayectoria descendente:

- Consolidar el conocimiento y el entendimiento de los principios y propósitos corporativos.
- Construcción de la IDENTIDAD.
- Fortalecimiento de los roles jerárquicos.

- El logro de credibilidad y confianza.

Comunicación Interna de trayectoria ascendente:

- Exaltar el protagonismo de las distintas jerarquías.
- Favorecer la reflexión y el análisis.
- Obtener el máximo aprovechamiento de las ideas.
- Lograr consenso.

Comunicación Interna de trayectoria horizontal:

- Facilitar y dinamizar los intercambios.
- Construir el proyecto corporativo con alta participación.
- Optimizar el desarrollo organizacional.
- Dinamizar procesos de gestión.
- Fomentar la cohesión.

Comunicación Interna de trayectoria diagonal:

- Incrementar el rendimiento.
- Promover procesos de cambio.
- Acentuar el espíritu de trabajo en equipo.
- Dinamizar el potencial innovador.

De esta forma se puede ver que la comunicación interna es un proceso que tiene múltiples direccionalidades y que cada una de ellas incide en todas las otras. Teniendo esto en cuenta, y a su vez utilizando una encuesta cerrada de apertura a éste estudio es que se pudo estructurar la matriz FODA, porque al entrecruzar los objetivos de las distintas trayectorias se pudieron evaluar las fallas de la comunicación interna de XEROX y con las repuestas obtenidas en la encuesta se corroboraron algunas impresiones

originales cuándo se pensó en realizar éste diagnóstico y de ésta forma se obtuvo la matriz FODA. Ver Anexo nº 1.

Teniendo esta matriz en cuenta, no podemos dejar de lado el paradigma de la complejidad, como vemos si la comunicación se da en diferentes trayectorias y todas ellas establecen y a la vez pueden afectar la comunicación, Etkin- Schvarstein, en el libro de Identidad de las Organizaciones dice: "En tanto trama de relaciones entre individuos articulados por una multiplicidad de propósitos, el fenómeno organizacional es necesariamente complejo... Las organizaciones en estudio se definen por la presencia de relaciones complementarias, concurrentes y antagónicas entre conceptos polares, denominados relaciones dialógicas. Hay por ejemplo, simultaneidad y coexistencia entre el orden y el desorden en las organizaciones, esto es, una mutua determinación entre el desorden desestructurante y el orden reestructurante. Ambas nociones son complementariamente descriptivas, ya que no puede explicarse una de ellas sin recurrir a la otra".

Y agregarán con respecto a las relaciones dialógicas: "...ello significa aceptar que en la realidad están estructuradas sobre la base de relaciones donde coexisten de manera simultánea y antagónica, entre otros conceptos de orden y desorden, estabilidad e inestabilidad, certeza e incertidumbre. Estos pares implican formas diferentes de hacer y pensar, que no se eliminan entre sí, son que se estructuran en un modo simbiótico de asociación. Se trata, pues, de relaciones ente pares de conceptos que son concurrentes, complementarios y antagónicos. Estas relaciones están siempre presentes en el seno de la organización

y las identificamos como dialógicas porque para cada estado o proceso interno existe un par de lógicas polares que implican comportamientos opuestos, modos diferentes de pensar una misma realidad". (Etkin/ Schvarstein; 1989)

Llevando estos conceptos a la realidad comunicacional de XEROX podemos ver que existe esta complejidad y que se da no sólo en el uso de las herramientas (correo electrónico y chat) sino también en las relaciones interpersonales dentro de la empresa.

Si nos atenemos al uso de las herramientas se pudo detectar que gran cantidad de mensajes que se envían y son reinterpretados sea por gerencias, mandos medios y casi a diario, generan un desorden que tiene su par de orden al volver luego de varias envíos y recepciones sobre una temática a una idea común. Sucede que en esta falta de protocolos para enviar determinados mensajes acerca del funcionamiento o directiva hay una dispersión, ruido entre el personal que lleva a una pérdida de tiempo, explicaciones reiteradas para finalmente llegar a cumplirse el resultado que debía ejecutarse en el primer envío de un mail.

Ejemplificaremos: Desde el área de calidad se envía un mail a todos los supervisores, coordinadores y gerencia de operaciones indicando que a partir del día de la fecha se descontarán 15 puntos por información adicional a los asesores que en las llamadas no expliquen las opciones de consumo de datos de cada plan que tenga el cliente en su línea de Claro. El descuento

de puntos es una directiva del área de calidad de Claro (MIC) de ejecución inmediata.

El resultado fue: de 43 supervisores, 6 coordinadores y 2 gerentes, solamente 4 supervisores bajaron la información de manera inmediata a sus asesores, 1 coordinador reenvió el mensaje a todos sus supervisores (8) pidiendo que se tuviera en cuenta ésta información. Dos días después, se recibieron 7 correos electrónicos de diferentes supervisores reclamando los descuentos realizados. A los mismos se les debió reenviar el mail original, aun cuando en ambos días se había ya reenviado dos veces más pidiendo que ésta información se diera a conocer. Una semana después, con 56 descuentos en las evaluaciones de llamadas, una baja en las métricas de calidad importante, un pedido desde el cliente externo – CLARO - de por qué se repitió durante una semana el mismo error, y pérdidas de dinero para la empresa, ya los asesores aplicaban la nueva modalidad.

Este desorden en la recepción de la información, que lleva a una incomunicación generalizada, se debía a la no lectura de los correos, a trabajar más de boca en boca que de manera organizada, a un exceso en la cantidad de correos recibidos diariamente, y que el título del mail fue el equivocado ya que decía: ASUNTO: "IMPORTANTE, nueva modalidad de trabajo"; a partir de ésta experiencia se utilizó otros titulares más contundentes como ASUNTO: "Descuento de 15 puntos a partir de hoy. LEER!".

Aun así no se redujeron los desvíos de información, así que el problema de comunicación era otro, y a través de una encuesta inicial de este trabajo y con la que se pudo realizar la matriz FODA, se obtuvieron los siguientes resultados:

Pregunta	Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4
¿Lee Ud los correos electrónicos que recibe a diario?	Si: 10%	Algunos: 72%	Casi ninguno: 11%	No: 7%
¿Lee el contenido de los correos electrónicos que recibe a diario?	Si: 6%	Algunos: 46%	Casi ninguno: 23%	No: 25 %
Lee el asunto de los correos electrónicos que recibe a diario?	Si: 98%	Algunos: 0%	Casi ninguno: 0%	No: 2%
¿Los correos que recibe a diario son relevantes a su gestión?	Si: 50%	Algunos: 23%	Casi ninguno: 15%	No: 12%
¿Al responder los correos conoce los destinatarios?	Si: 70%	Algunos: 23%	Casi ninguno: 4%	No: 3%
¿Cuántos correos recibe por día?	> de 200: 96%	> de 150: 4%	> de 100: 0%	< de 100: 0%

¿Cuántos de los correos que recibe a diario le son útiles?	100% de los correos: 3%	75% de los correos: 15%	50% de los correos: 12%	< del 25% de los correos: 70%
--	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------------

La encuesta fue realizada de un universo de doscientos empleados de staff a un muestra del 30% (60 personas). Entre las que se encontraban treinta supervisores, seis coordinadores, seis gerentes y dieciocho analistas de diferentes áreas del staff (RRHH 5, Calidad de Servicio 4, Microinformática 3, Legales 2, Workforce 4). De allí se desprenden los porcentajes señalados en cada una de las respuestas de la encuesta cerrada realizada de manera inicial.

De la misma se desprenden varios resultados como son: que la mayoría no lee el contenido de los correos electrónicos sino que lee el Asunto y determina a partir de él si le es relevante a su tarea o no, esto se transforma en un hábito dentro de la empresa que no ha tenido a lo largo de los años modificaciones y se instaura como una forma de trabajo que en la mayoría de las ocasiones trae aparejados los mismos inconvenientes, pérdida de tiempo, manejo de información incompleta, transmisión de la información a los asesores incorrecta, perdida de dinero a la empresa, penalizaciones por parte del cliente, incumplimiento de métricas semanales y diarias.

También se pudo detectar que hay un caudal de correos electrónicos que no son específicos a las tareas de cada área y

por ende generan un volumen de correos innecesarios, haciendo que haya a su vez la posibilidad de que información importante sea eliminada por falta de lectura. También se los elimina porque no se conoce el remitente en ocasiones que se genera un correo con varias listas de destinatarios.

Uno de los motivos para este caudal de correos era la falta de definición de las gerencias por áreas, sino, que cada miembro del staff es seleccionado para tareas específicas, lo que genera que se dupliquen las actividades en algunos casos o queden en descubierto otras funciones. A su vez trae aparejado que no se sabe a cuál área se debe enviar la información o consulta sino que se debe saber quien trabaja y qué función cumple en cada una de las gerencias, provocando un desvío de correos electrónicos y generando un aumento de los mismos de manera innecesaria.

Hay una falta de actualización en las listas de distribución de correos, y de ésta manera hay rebotes de los mismos por personal que ya no pertenece a la empresa y está fuera de uso la casilla, por aquellos que salen de vacaciones y se les satura el buzón generando una respuesta automática de rechazo y para otros que han cambiado de puesto y por ende de tareas dentro de la empresa pero siguen asociados a una lista perteneciente a su puesto anterior.

Hasta el momento sólo hemos hablado del correo electrónico, pero habíamos mencionado el chat 'Communicator', el mismo permite a todo el staff estar conectado y al cliente (Claro) en sus

mandos medios y gerenciales, esto último se incorporó en el mes de febrero 2015. Si bien, se generan muchas interconsultas de manera instantánea con relación al trabajo, también se ha comprobado el uso inadecuado de conversaciones personales, algunas que generan murmullos de pasillo, también conferencias entre varios en donde organizan actividades fuera del ámbito de trabajo y todo esto tiene un resultado común: disminución de la eficiencia de la herramienta y del tiempo destinado al trabajo, que se traducirá en mediciones bajas, falta de productividad, y pérdida de dinero para la empresa. La finalidad con la que se instituyó el Communicator es porque la empresa se encuentra dividida en cuatro edificios en diferentes sectores de Córdoba Capital, por lo que algunas personas del staff ejercen sus funciones diarias sin vínculo físico alguno por trabajar en diferentes espacios físicos.

Otro problema vinculado al Communicator es que muchos empleados deciden no usarlo y no se habilitan durante su horario laboral o bien indican que se encuentran en una reunión y con ello no responden de manera instantánea a las consultas que se les tendrían que realizar, demorando así todo el trabajo en otras áreas.

Este es el estado actual de la comunicación de la empresa, en los capítulos posteriores se desarrolla el trabajo realizado en el focus group, y las estrategias propuestas y las que en el transcurso de estos meses se fueron implementando.

CAPITULO V

5.1 Reuniones 'Focus Group' y análisis de las mismas

Como se indicó en los capítulos anteriores hubo un trabajo de FOCUS GROUP con tres grupos estables de personas que componen el staff de XEROX; se utilizó una agenda abierta con varias preguntas abiertas en torno a la temática de nuestra investigación las cuales se exponen a continuación:

Agenda:

¿Qué entienden por comunicación?

¿Cómo es la comunicación en XEROX?

¿Creen que hay alguna o varias fallas? ¿Cuáles?

¿Consideran que el presupuesto de la empresa es afectado por la comunicación interna?

¿La información que reciben es idónea a sus tareas?

¿El communicator es una herramienta útil? ¿Qué uso le dan a la misma?

¿Hay posibilidades de mejorar la comunicación en XEROX?

¿Cuáles son sus sugerencias para la comunicación interna?

Estas reuniones se prolongaron durante periodo de cuatro reuniones con cada grupo de una hora a hora y media. Los grupos estaban conformados de la siguiente manera:

Grupo 1: Dos analistas del área de desarrollo que pertenecen a la gerencia de RRHH. Un analista de microinformática perteneciente al área de infraestructura; un analista del área salarial; dos analistas del área de Calidad de servicio dependientes de la gerencia de Calidad Operativa; un analista de control de piso también perteneciente a la gerencia de Calidad Operativa y un analista del área de comunicación institucional que depende del director de la empresa.

Grupo 2: Cuatro coordinadores de operaciones y cuatro supervisores todos pertenecientes a la gerencia de Operaciones.

Grupo 3: Cinco gerentes de Calidad de Servicio, Salarial, RRHH, Reclutamiento y selección de personal, y Operaciones y el director de la empresa.

La selección para que los grupos estuvieran conformados de esta manera fue el status y rol que cumplen cada uno de los participantes dentro de la empresa. En el Grupo 1 ninguno de los analistas tiene personal a cargo y se encarga del mantenimiento o tareas administrativas, pero se encuentran todos bajo el mando de un supervisor o coordinador dentro de alguna gerencia determinada. En el grupo 2 ya encontramos a mandos medios con personal a cargo y el Grupo 3 pertenece al directorio y tiene funciones de control y organización de la empresa.

Todas las reuniones se hicieron en horarios de almuerzo con los grupos 1 y 2 en la sala de reuniones de la empresa, con el grupo

3 si bien se utilizó el mismo espacio físico se organizaron citas para las reuniones debido a la agenda de cada uno de los gerentes para que pudieran participar de la actividad.

Las reuniones fueron avaladas por el director de la empresa y no se consideraron optativas sino obligatorias, para que hubiera un compromiso de asistencia por encima de las actividades que tuvieran cualquiera de los miembros de los tres grupos, ya que el director consideró a la temática de este trabajo de importancia para obtener la visión de las diferentes áreas.

De estos grupos se obtuvieron los siguientes resultados:

1-. ¿Qué entienden por comunicación?

Respuesta: es un proceso en el cual se encuentran involucradas varias personas y expresan una idea de la cual obtienen una respuesta.

2-. ¿Cómo es la comunicación en XEROX?

Respuesta: no es buena porque no siempre se obtienen las respuestas en tiempo y forma; no hay entendimiento escrito y se necesita recurrir a un encuentro personal o reuniones grupales para transmitir los mensajes.

3-. ¿Creen que hay alguna o varias fallas? ¿Cuáles?

Respuesta: Si, hay falta de atención en la lectura, los mensajes no se entienden, algunos son muy largos y hay que tomarse el

trabajo de extraer lo importante; se reciben muchos correos que no son útiles y sólo restan tiempo porque hay que borrarlos para que no saturen la casilla de correo; el communicator no sirve porque es limitado a un grupo de personas y no permite contacto con los asesores o bien porque no todos están conectados así que no se obtienen las respuestas en el momento; se usa con otros fines que no son laborales; no hay tiempo suficiente para las tareas diarias y a su vez redactar mails a quienes corresponden es menos sencillo que reenviar a todos aunque no sean los destinatarios correctos.

4-. ¿Consideran que el presupuesto de la empresa es afectado por la comunicación interna?

Respuesta: Si, porque no se logran los objetivos en los tiempos previstos, porque no hay mensajes concretos y si mucha dispersión y caudal de correos electrónicos; existe un "teléfono descompuesto", el boca en boca se usa más para conseguir la información y generalmente llega distorsionada; siempre estamos penalizados⁹ por el cliente porque no se cumplen los objetivos fijados por el cliente.

5-. ¿La información que reciben es idónea a sus tareas?

Respuesta: No, hay exceso de información y sólo una pequeña parte de los correos diarios son útiles a las tareas que desarrollan.

⁹ Penalizar: es la multa monetaria que aplica el cliente externo a XEROX al no cumplirse los objetivos que han propuesto.

6-. ¿El communicator es una herramienta útil? ¿Qué uso le dan a la misma?

Respuesta: Si, pero no se le da el uso correcto, no todos están conectados durante su horario laboral, si utilizan la función "Do not disturb"¹⁰ no se puede contactar a la persona y a veces lo tienen algunos usuarios de forma permanente. Otros no lo usan porque no saben cómo o bien porque no quieren que los molesten.

7-. ¿Hay posibilidades de mejorar la comunicación en XEROX?

Respuesta: no hubo una respuesta definitiva, ya que todos consideraron que esto se lograría en la medida que se dé el uso adecuado a ambas herramientas y se logre una unificación de criterios en sus usos.

8-. ¿Cuáles pueden ser sus sugerencias?

Respuesta: Una aplicación en el celular que tenga por grupos o gerencias cargado el staff y se vincule con el correo electrónico para todos los miembros.

Actualizar las listas de distribución.

Tener asuntos en los correos que indiquen la relevancia del texto para evitar pérdida de tiempo en la lectura y para saber si es inherente al trabajo a desarrollar en cada área.

¹⁰ Do not disturb: En español significa no molestar, inhibe el contacto en el programa con el usuario que tenga esta función habilitada.

Mantener reuniones semanales para vehiculizar la información adecuadamente.

Hacer resúmenes de las noticias o informaciones relevantes de la semana y el mes para evitar pérdida de información por error del sistema o falla humana.






Durante las reuniones en una primera instancia hubo una cierta apatía porque los asistentes se sintieron presionados al ser una directiva y porque al conocer que eran reuniones para elaborar una tesina de grado les resultaba poco interesante. Por ello, hubo que explicar en las presentaciones, que si bien, por una parte se perseguía un objetivo personal (la tesina de grado), también había un objetivo a nivel laboral, que era, generar con la participación conjunta, un diagnóstico de la comunicación interna de Xerox en la cual todos fueran parte importante para determinar si era conveniente comunicarse de la misma forma o si se podía mejorar ésta y por ende el rendimiento del trabajo. Hubo cierto escepticismo, pero en el transcurso de las reuniones posteriores comprendieron el valor de sus aportes y que había mucho trabajo por hacer.

Las reuniones no sólo sirvieron para realizar este trabajo sino que también se integraron más las personas y se logró una verdadera comunicación como productora de sentidos, no como mera transmisión de información, ya que, si no, no se hubieran generado propuestas y tampoco se habría implementando como veremos más adelante.





Incluimos para finalizar este punto la encuesta de satisfacción solicitada por la dirección para estimar si fueron productivos los encuentros realizados y para determinar si son convenientes de hacer para nuevas temáticas y que promuevan la integración del personal. Ver Anexo nº 2.

De los resultados obtenidos por los 22 participantes en total de los 3 grupos fueron los siguientes:

Item Actividad: todas las respuestas fueron muy satisfechas en relación a la actividad de Focus Group y sólo dos personas marcaron en las primeras respuestas como satisfechas; por lo que el resultado es muy bueno y alentador para actividades futuras con respecto a ésta temática para mantener una buena práctica como para otras actividades aplicando ésta modalidad.

CUESTIONARIO SOBRE LA ACTIVIDAD					
Indica el grado de satisfacción de la actividad respecto de tus expectativas				2	20
Como calificarías la utilidad/ aplicabilidad de los contenidos					22
Indica el grado de satisfacción respecto a la metodología aplicada					22






En el Item Moderador: No se puede aportar mucho a esta respuesta ya que el 100% de las respuestas fue de muy satisfechos, lo que representa un buen dominio de la temática a discutir en las reuniones y que hubo una dinámica fluida y un ambiente agradable para desarrollarse la actividad entre compañeros de trabajo.

MODERADOR					
Cómo calificarías al moderador en relación a la claridad de la actividad					22
Cómo calificarías al moderador en relación al dominio del tema propuesto					22

En el Item ¿considera que alguno de los temas tratados necesita más tiempo?, no hubo respuestas, pero se establece un trabajo en talleres mensuales para mantener la dinámica del trabajo realizado y profundizar en los inconvenientes que se vayan presentando para poder dar una pronta solución y que no se conviertan en un práctica cotidiana que perjudique en las funciones y tareas a desarrollar.

En el último Item Otras Apreciaciones, se encuentra una dispersión mayor que tiene que ver con el lugar de las reuniones, la información recibida de la propuesta de FOCUS GROUP y de los refrigerios, para ello se propuso cambiar de salón de reuniones a la sala de conferencias del directorio que es más amplio y ofrece otras comodidades. También se tendrá en cuenta que si el personal usa su horario de almuerzo para hacer una actividad dentro de la empresa se deberá contar con un refrigerio más abundante ya que el horario laboral consta de

jornadas de 9 horas, y se considera que se compromete el rendimiento de los trabajadores al no almorzar y descansar como corresponde dentro de su jornada laboral.

OTRAS APRECIACIONES					
Indica el grado de satisfacción en relación al lugar			8	10	4
Indica el grado de satisfacción sobre la información recibida sobre el evento			1	19	2
Indica el grado de satisfacción en relación a los refrigerios.		2	7	13	

5.2 Conclusiones y propuestas elevadas al directorio

Las propuestas que se elevaron al directorio fueron las siguientes:

Reestructuración de las listas de distribución a través del área de microinformática que es la que se encarga de ello y envió a todos los miembros de staff impreso y digitalmente de las direcciones de correo electrónico.

Unificación por área de trabajo o gerencia de las tareas a desarrollar. Se deberá informarlas a todo el staff, para que conozcan fehacientemente a cuál área deben enviar los correos, a fines de evitar el aumento de caudal de correos que colapsan las bandejas de entrada con información pertenecientes a otras áreas.

Introducir en el manual de inducción a la empresa cuáles son las áreas, que misión tiene cada una y quienes la componen, para que desde el inicio del ingreso a la empresa del personal, ya tenga una formación similar a la de los empleados que están trabajando.

Talleres mensuales con temáticas relacionadas a la comunicación, para fomentar el correcto uso de las herramientas y capacitar principalmente en la redacción de correos electrónicos para evitar ruidos o la necesidad de recurrir al “teléfono descompuesto” de las murmullos de pasillo.

Crear una aplicación para los miembros del staff que les permita comunicarse de manera instantánea con los demás miembros de la empresa, para esto se propuso un moderador desde el área de comunicación y utilizar el WhatsApp para reducir costos, en donde creara los grupos según las listas vigentes de distribución para evitar contactos incorrectos. Habilitar el uso del correo electrónico en todos los celulares a través del área de microinformática.

Realizar monitoreos trimestrales desde el área de comunicación acerca de la comunicación interna, para verificar que se estén cumpliendo los objetivos propuestos y para corregir los posibles desvíos que se estén gestando para mantener una comunicación eficaz.

Algunos de estos ítems ya se han incorporado como por ejemplo la definición por área de las tareas de cada gerencia y se incorporó en el manual de inducción de la empresa para todos los nuevos empleados. El cual introducimos para que se pueda apreciar:

Operaciones Customer

Capacita a los futuros agentes.

Recibe llamados de clientes para dar respuesta a sus dudas, consultas y reclamos.

- *Customer Claro*
- *Customer Soper*
- *Customer Eventuales y Encuestas*
- *Customer Telecom*

Operaciones Comercial

Capacita a los futuros agentes.

Comercializa productos a clientes.

- *Comercial Claro*
- *Comercial Mora*
- *Comercial Galicia*

RRHH & Gestión del Desarrollo

Administración de Personal (Nóminas, Archivo, SACI)

Relaciones Laborales (Presentismo y Medicina Laboral)

Desarrollo (Encuestas, Coachings, Capacitación Staff)

Comunicación Institucional y Eventos

Calidad, Procesos y Control de Gestión Operativa

Procesos: Esta área se dedica a organizar y planificar cada proceso de nuestra compañía; y tras la recolección de datos generar mejoras que contribuyan al crecimiento de la empresa y de los clientes internos.

En marzo del año 2006 iniciamos el proceso de desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

Calidad del Servicio: realiza monitoreo de llamadas midiendo la calidad de atención al cliente.

Control de Gestión Operativa: confecciona los reportes con los indicadores que reflejan la gestión de la compañía.

Workforce Management:

Proveer la planificación de las distintas cuentas existentes y nuevos clientes de la compañía, en conjunto con las recomendaciones necesarias para optimizar su performance y maximizar la posibilidad de alcanzar los objetivos de servicio requeridos por cada una de ellas.

Proveer forecast, proyecciones de evolución de métricas e indicadores de gestión.

Equipo GTR (Gestión en Tiempo Real):

Monitorear en tiempo real la evolución de la operación y alertar a los responsables cuando se produzca un desvío. Proveer reportes de gestión y evolución de indicadores clave.

Monitorear los sistemas de información de las cuentas para que reflejen la realidad constantemente.

Administración y Finanzas

Tesorería

Contabilidad e Impuestos

Administración Salarial

Presupuesto y Control de Gestión

Tecnología y Sistemas

Provee a la empresa las herramientas necesarias para gestionar sus procesos de información en lo referido al software, hardware y aplicaciones.

- *Asistencia de Reclamos y Consultas.*
- *Diseña la funcionalidad de los edificios y su mantenimiento, brindando valor agregado a través de la elaboración de herramientas informáticas de actualización permanente.*
- *Seguridad Informática*
- *Redes y Plataformas de datos*
- *Comunicaciones y Voz*
- *Microinformática*
- *Programación*

Infraestructura Edilicia

Diseña la funcionalidad de los edificios y su mantenimiento garantizando que se encuentren cien por ciento operativos.

Es responsable de la Seguridad e Higiene Laboral como así también la Seguridad Física.

Dirección Comercial

Marketing

Negociación

Gestión de nuevos proyectos

Reclutamiento y Selección de Personal

Identifica los candidatos que reúnan las condiciones requeridas para cubrir los diferentes puestos de la compañía.

- *Realiza búsquedas internas.*

De esta manera se espera promover la participación del personal como uno de los objetivos de la cultura empresarial de XEROX, en donde todos son constructores de identidad; y para lograr las metas establecidas por el cliente externo al cual ofrecemos los servicios de una forma integral y coherente que permita reducir costos y fomentar el crecimiento sostenido de la empresa.

Anexo nº 1

Fortalezas:

El uso del mail aumenta la rapidez en la transmisión de información.

Promueve el desarrollo personal de los empleados ya que pueden hacer sus aportes a los objetivos de la empresa y compartirlos.

Pueden evaluarse métricas de desempeño diariamente.

Se puede interactuar con el cliente a través del communicator

El communicator mantiene a todos los integrantes del Staff conectados en tiempo real.

Oportunidades:

Se puede desarrollar la comunicación con el cliente y resolver inconsistencias en el momento.

Se pueden agrupar rápidamente el personal involucrado en una temática para dar respuesta.

Posibilita la comunicación con las diferentes gerencias y sus respectivos grupos de staff.

Puede incentivar a mejorar la calidad del trabajo diario y a mediano plazo.

Debilidades:

Hay un uso incorrecto del mail y del chat.

No se conocen los destinatarios a los cuales se debe enviar el mensaje, lo que genera pérdida de tiempo y recursos.

Las respuestas no son siempre las adecuadas a la consulta ya que no hay protocolos de cómo redactar los mails.

Hay reiteraciones en los envíos y respuestas generando saturación en las casillas de correo.

Se pueden enviar mails fuera de la empresa a correos personales.

Amenazas

Se percibe falta de homogeneidad y coherencia en los mensajes.

Hay agresiones verbales por parte del directorio con los empleados.





Puede haber filtración de información hacia fuera de la empresa de material sensible.






No se cumplen los códigos de ética y conducta empresarial de XEROX.

Se recibe Spam externo a la compañía.






Anexo nº 2

ACTIVIDAD	
Tema:	Focus Group acerca de comunicación interna.
Fecha:	

CUESTIONARIO SOBRE LA ACTIVIDAD					
Indica el grado de satisfacción de la actividad respecto de tus expectativas					
Como calificarías la utilidad/ aplicabilidad de los contenidos					
Indica el grado de satisfacción respecto a la metodología aplicada					

MODERADOR					
Cómo calificarías al moderador en relación a la claridad de la actividad					
Cómo calificarías al moderador en relación al dominio del tema propuesto					

Consideras que alguno de los temas tratados necesitan más tiempo ¿Cuál?	
---	--

OTRAS APRECIACIONES					
Indica el grado de satisfacción en relación al lugar					
Indica el grado de satisfacción sobre la información recibida sobre el evento					
Indica el grado de satisfacción en relación a los refrigerios.					

BIBLIOGRAFÍA

BARBERO, J.M. (1998) *"De los medios a las mediaciones"*. Gustavo Gili

BRANDOLINI, A. y GONZALES F. M. (2008) *"Comunicación Interna. Recomendaciones y errores frecuentes"*. La Crujía. Buenos Aires.

Fernández Collado, C. (1997) *"La Comunicación en las Organizaciones"*. Editorial Trillas. México, p. 27-31.

ECHEVERRÍA, R. (1994) *Ontología del lenguaje*. Dolmen Ediciones S.A. Santiago de Chile.

ETKIN J y U SHVARSTEIN L (1989), *Identidad de las organizaciones, cap 7. Marco teórico para el análisis organizacional*. Editorial Paidós. Bs. As.

FLORES, F. (1994) *"Creando organizaciones para el futuro"*. Dolmen Ediciones S.A. Bs. As.

GARCÍA CANCLINI, N. (1985) "Gramsci con Bourdieu" en *Revista Nueva Sociedad*. Nº 71

RITTER, M. (2008) *"Cultura Organizacional"*. La Crujía, Bs.As.

SAUTU, R (2003) *"Todo es teoría. Objetivos y métodos de investigación"*. Lumiere, Bs. As.

SAUTU, R (2005) *"Manual de metodología"*. Colección Campus virtual. Bs. As.

SCHEINSOHN, D (1997) *"Más allá de la imagen corporativa. Como crear valor a través de la COMUNICACIÓN ESTRATEGICA®"*. Ediciones Macchi. Bs. As

SCROFERNEKER, C. (2006). *"Trayectorias teóricas conceptuales de Comunicación Organizacional"*. Disponible en:
<http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/famecos/article/view/1110/832>

TOLEDO, E. y COMBA, S. (2008) "*Ciberculturas, organizaciones y gestión de la comunicación*" en *FISEC-Estrategias*. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Año V, número 11.

THOMPSON – STRICKLAND (1996), "*Dirección y administración estratégica*". Mc Graw Hill. Irwin. México.

VASILACHIS DE GIALDINO (1997) "*Los fundamentos de las ciencias del hombre*". Métodos cualitativos. Centro editor de América latina. Tesis 7.

WERTER, W (2008) "*Administración de Recursos humanos. El capital humano de las empresas*". McGraw-Hill Interamericana. México.

Otros Materiales

BOURDIEU, P "*Estructuras, hábitos, prácticas*" Cap. 3. Apunte de Cátedra Metodología de la Investigación en comunicación social.

COMBA, S Y TOLEDO, E "*Focus Group*". Apunte de cátedra Comunicación Multimedios.

MASSONI, S Y MASCOTTI,M "*Diagnóstico comunicacional. Entre la desazón de la intemperie y la euforia de la construcción.*" Apunte de cátedra Comunicación Multimedios

XEROX (2015). *Manual de inducción.*

XEROX, (2015). *Código de conducta en el negocio de XEROX.*

XEROX, (2014). "*Our company. Our capabilities. Our commitment*". Disponible en: <http://www.xerox.com>

INDICE

	Páginas
Agradecimientos	1
RESUMEN/ ABSTRACT	2
 CAPITULO I	
1.1 Introducción	3
1.2 Objetivo General	6
1.3 Objetivos Específicos	6
 CAPITULO II	
2.1 Estrategia comunicacional de Xerox	7
2.2 XEROX Córdoba y su comunicación	12
 CAPITULO III	
3.1 Marco Teórico	16
3.2 Marco Metodológico	24
 CAPITULO IV	
Contexto de la comunicación interna de XEROX	27
 CAPITULO V	
5.1 Reuniones 'Focus Group' y análisis de las mismas	41
5.2 Conclusiones y propuestas elevadas al directorio	49
Anexos	55
Bibliografía	57